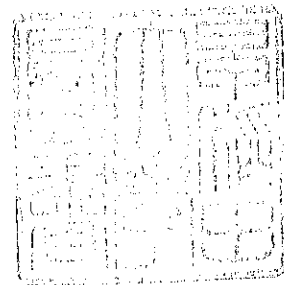


学位申請論文

「マレーシアにおける経営者開発
——新経済政策との関連において——」

概要書

提出者 アリ・ハッサン



「マレーシアにおける経営者開発

——新経済政策との関連において——」

1. 本論文の主旨

発展途上国が工業化に向かって進むとき、経営者開発は国家の発展にとって重要な側面をなす。とりわけ政府は、国家の発展計画を立案する際に、経営者開発の重要性を強調することにより自らの役割を果たす。もっとも、この側面を強調したからといって、常に開発計画が成功するわけではない。

マレーシアは発展途上国であり、マレー人、華人、インド人といった3つの主要な民族集団からなる多民族国家である。これら3民族はそれぞれ宗教が異なるのみならず、異なった政治・経済・生活環境に住んでいる。こうした状態は、イギリスの植民地統治によって生まれた。植民地時代、マレー人のほとんどは農村に居住し、経済活動として農業を営んでいた。一方、華人は都市部に住み、ビジネス活動をほぼ独占していた。インド人はイギリス人の所有するゴム園に住んでいた。つまりイギリスの植民地支配は、これら3民族の経済動機をより強調し、この結果、3民族集団は大きな変化もなく、同じ条件のなかで生活をするようになった。

1957年の独立以後、政府は各種の開発政策を導入し、変化をもたらそうとした。なかでも重要な政策が、1970年に実施された新経済政策である。新経済政策の主要な目的は、民族に関係なく貧困を追放することであり、マレーシアの社会構造を再編成することにあった。マレー人は非マレー人と比べて、貧困層の大半を構成し、経済部門においてはるかに遅れをとっていた。そのため、新経済政策の目的はマレー人に重点をおいたものとなった。つまり政府は、マレー人を開発分野、とりわけ経営者開発にかかわらせることが緊急の課題であると考えたのである。

すべての開発領域、なかでもビジネス領域におけるマレー人の弱い立場と後進

性について、政府はマレー人がビジネスにあまり関与していないことがこの問題の背後に存在する主要な要因であると認識したのである。換言すれば、マレー人は効率的な経営者開発の基礎を欠如していたのである。こうした問題点を克服するために、政府は国家の開発政策に沿って、マレー人のための合同委員会、生産性本部、都市開発局、ルックイースト政策、民営化などの開発計画を実施した。これらすべてが、マレー人（ならびにマレーシア全体）が、経営者開発のための基礎を確立するための手段を提供することを目的としていた。

とりわけ工業部門において急速な発展をしたため、外国企業の投資を招くことになった。いうまでもなく、これら外国企業はその哲学や立場において独自の経営者開発を有している。それにもかかわらず、政府はこれら外国企業に協力をもとめ、とくにマレー人のために有効な経営者開発を援助するように要請した。

そのため、本論文の目的は、（１）新経済政策の枠組みのなかでマレーシアにおける経営者開発の主要な問題点を明らかにすること、（２）とりわけマレー人のための経営者開発計画を提供する上で、外国企業に対する政策も含め、政府の活動を分析することである。こうした課題を明らかにするためには、以下のような疑問が生じるが、本論文はこれらの疑問に答えようとするものである。

1. マレーシア人は、経営者開発の何か特別な基礎を有しているのか。
2. マレーシアには、なぜ経営者開発における問題点が存在しているのか。
3. マレー人のための経営者開発計画を提供する上で、政府の努力が失敗に帰した主要な要因は何か。
4. 狭義にはマレー人、広義にはマレーシア社会全体のための経営者開発の問題点を克服するために、政府の努力はどの程度なされたのか。
5. マレーシア経済のなかで大きな役割を占める外資系の電子会社の経営者開発方針はどのようなものなのか。
6. これら外国企業、とりわけ日系企業はマレーシアの経営者開発においていかなる役割を果たすことができるのか。

2. 本論文の構成

本論文の構成は以下のとおりである。

序論

- (1) 問題の所在と研究の意義
- (2) 研究目的
- (3) 研究の枠組み

第 1 章 研究史と分析の枠組み

序

- (1) 経営者開発の意義と重要性
- (2) 経営者開発：要因と適用
- (3) 経営者開発モデル

第 2 章 マレーシア社会の特質とその歴史的背景

序

- (1) マレーシア社会の起源と発展
- (2) 教育の発展

第 3 章 マレーシア経済と経営者開発における政府の役割

序

- (1) 輸出の増大と経済成長
- (2) 農業部門の発展
- (3) 産業部門の発展
- (4) 問題と関心
- (5) 企業家精神の開発：マレー人の事例
- (6) 展望

第 4 章 経営者開発の統計的分析：日系・非日系電子企業の事例

序

- (1) 調査分析方法
- (2) 経営者開発の政策と慣行
- (3) 標本の基本的属性
- (4) 経営者の採用

- (5) 経営者開発の形態
- (6) 採用形式
- (7) 経営者訓練プログラムの類型
- (8) 育成計画と昇進
- (9) 経営者訓練の問題点
- (10) 重要な分野

第5章 要約と結論

- (1) 各章の要約
- (2) 分析の結果とその意味
- (3) 有能なマレー人経営者層を確立するための提言
- (4) 結論
- (5) 将来の研究分野

3. 本論文の概要

本論文の概要を上記の各章別に述べると、次のとおりである。

序論

ここでは、「本論文の主旨」のような本研究の問題意識と研究の枠組みが述べられている。

第1章 研究史と分析の枠組み

経営者開発は、有能かつ効率的な経営者の開発を目的とした体系的な過程と定義づけられる。経営者開発の目的は、既存あるいは将来の経営者の効率を高めることである。というのは、組織の発展あるいはより広い意味では国家の発展のために、経営者はきわめて重要な人的資源であるからである。したがって、経営者開発のためには、関係者一同が入念な計画を立案できるように適切な注意を払わなければならない。

本章では、経営者開発の意義と重要性が明らかにされ、経営者開発に関するいくつかの問題が議論される。特定の組織が経営者開発に対してあるアプローチを

とるのは、生産性、経営ノウハウ、教育訓練はといった問題を考えてのことである。すなわち、経営者開発は人的資源の利用に関する意思決定の手続きを含んでいる。経営者開発およびその固有の要素は、もし注意深く計画が立案されるならば、有益な変化をもたらすであろう。

本研究においては、これらの要因は外部要因と内部要因に分けられる。内部要因は組織ならびに経営者のニーズを表している。ここでの経営者開発の問題は、ある特定の組織の成功あるいは失敗を決定つける目的、計画化、アプローチなどに関連している。

続く議論においては、マグレガー、ドラッカー、そしてウェッバーといった、経営学者の経営者開発に関する見解が検討されている。ある国では、経営能力を高めるために、外国企業による経営者開発（国際的な経営の移転をとうして）が利用されうる。基本的には、多国籍企業による新技術の利用と導入である。この場合、外国の経営者開発は「モデル」としてあるいは「比較」の目的のために利用される。オーバーク、ゴンザレスとマクミラン、ネガンディ、ブルックとレマーズ、そしてクーンツとオドンネル、石田、岩田による研究は、多国籍企業によって持ち込まれる外国の経営者開発の肯定的な影響を明らかにしている。しかし、外国企業による経営者開発は依然として受入国の環境、文化、社会構造、教育水準といった要因によって阻害されているのが実状ではなかろうか。

外部要因は、特定の経営者開発の成功に強い影響を与える環境、社会、そして伝統文化などに分けることができる。我々はまた、政府の役割、とくに国家の発展に関する各種の政策や計画を考察しなければならない。したがって、経営者開発の有効性を確実にするためには、教育に関する計画立案や政策の背景が理解されなければならない。文化も伝統も経営者開発の発展に影響を与える重要な要因である。態度、価値観、文化、そして環境は、その経営者開発の試みが成功するしないにかかわらず、特定の社会における発展の形態に影響を直接与える。この点において、「近代産業社会人」と「伝統農村社会人」という概念が導入され、経営者開発を受け入れ発展させようとする社会とそうでない社会との差異が明らかにされている。マレーシアならびに日本の経験を示すことによって、この意味が明確にされている。

本章の最後では、いろいろな競合するニーズをもつ社会のための経営者開発モ

デルに触れている。計画を確実に実現するためには、経営者開発のためにどのような準備をなすべきか、また経営者開発の基本的なニーズは何かが問題となる。また、職務分掌、募集、採用、訓練の計画や手法、評価ならび後継者育成計画といった経営者開発のいろいろな側面に関する詳細な議論がなされている。議論されている各種の要因は、その国のニーズにあった体系的かつ積極的な経営者開発に貢献することができるであろう。このモデルに関連して、第4章では外国企業による経営者開発の要因について詳細な議論がなされている。

経営者開発の諸理論に関する詳細な議論とそのマレーシアの状況への適用が、本章の結論部分となっている。本章の経営者開発に関する問題とそのニーズに関する議論は、本研究の以下の議論の基礎となるものである。

第2章 マレーシア社会の特質とその歴史的背景

本章の議論は、マレーシア社会とその背景に焦点を当てたものである。第1章ですでに議論しているように、特定の国の社会的特質はその文化のおよび経済的な特性によって大きく影響され、これらの文化のおよび経済的な要因は、その経営方法に影響を及ぼす。さらに、社会における基本的な教育水準も政府の役割とならんで重要な役割を果たす。

本章の議論は、マレーシア社会の形成の歴史的な側面から始められている。イギリスの植民地統治者は、マヤラにおける3つの民族に相互に大きな差異があることに気づいた。経済的にみて、マレー人は非マレー人に比べて劣っていた、しかしこの状況を是正する意識的な努力はなされなかった。イギリスの経済目的のために、華人およびインド人の移民が促進された。そのため、多くの華人やインド人がマラヤに流入し、マレー半島の比較的開発の進んだ西海岸に定住した。一方、農村地帯には開発の手は伸びず、その住民の大半がマレー人であった。

マレー人は、とくに小規模な農業を営み、伝統的な生活様式に強く固執した。華人は錫鉱山で働き、インド人はゴム園に集中した。このため、地理、経済、文化、宗教、そして言語において3民族の分離が進められたのである。

マレー人は、独自の伝統的な価値観や文化を強力に維持し続けた。一般的に言っても、彼らは現状に簡単に満足したために、余暇時間を有益な経済活動に利用しようとしなかった。彼らが所有していた土地は、開発目的からみると最も経済価

値の低いものであった。世代が変わっても、彼らの状況は変わらないままであった。現在の首相であるマハティール・モハマッド（その著書『マレイ・ジレンマ』の中で）を含むこの国の知識人は、マレー人のいろいろな伝統的価値観を開発を阻止するものとして非難している。

一方、移民として流入した華人はこの国の経済発展において重要な役割を担った。貨幣社会は、華人にとって文化的になじみの深いものであった。彼らは、商業ならびに製造業において大いに成功を収めていた。彼らは、方言を基礎としてビジネス共同体を結成した。例えば、福建人はゴム、客家人および広東人は錫、広東人は食堂、海南人は喫茶店、福州人は自転車、潮州人は米の輸入ならびに金細工、客家人は繊維製品および診療所といった具合である。各産業ならびに方言によるグループ内においては、相互扶助や人々の協力によって特徴づけられる強力なビジネスおよび社会的な結びつきが存在した。グループの結束は、厳しい規律と伝統的な行動規範の厳格な遵守によって維持された。このために、同じ方言を話さない人々、つまり華人以外の人々が、これらの産業に参入する事はきわめて困難であった。というのは、彼らはビジネス支援のネットワークを得ることができず、そのため競争力をもつことができなかったからである。インド人、とりわけタミール人（インドのタミール・ナドゥからやってきた）は、肉体労働者としてゴム園にまともって居住した。しかしながら、インド人には他の経済活動分野に進出した下位グループも存在した。例えば、グジャラート人は商業、マラカイヤ人は食料品店や雑貨商、チェッチアーズ人は銀行や金貸しに従事し、ジャフナ・タミール人（スリランカ出身）は弁護士、医者、とくに鉄道のような公共事業担当の政府役人になるといった具合である。大半のインド人のビジネス活動は、（現在でも同じだが）家系を基礎として経営され、スタッフの採用は家族や仲のよい友人に限られていた。ほとんどすべての取引はタミール語でなされたので、タミール語を話さない人はインド人のビジネス社会で採用されることは考えられなかった。

記述のように、教育は国家の発展にとって重要であり、また経営者開発においても重要な要素である。おそらく、教育水準は国家あるいはそれを構成する民族集団の進歩の度合いを反映する、といっても過言ではない。そのため、つづいてイギリスの植民地支配以降の英語、マレー語、中国語、タミール語教育の歴史的

な発展が外観されている。他の民族と比べて、マレー人全体が、地理、環境、経済、そして文化の問題から常に教育的には遅れをとっていた。

1957年以後政府は、この教育上のアンバランスを是正しようとして、新教育政策のような各種の政策を立案して、マレー人により多くの教育機会を与えようとした。その結果、マレー人にもっと教育を与えることを目的に、多くの学校が農村地域に建設され、大学が増設された。有能なマレー人学生には大学レベルまで、あるいは海外留学のための奨学金が与えられた。その結果、ますます多くのマレー人の専門職業人が国内および国外で訓練を受けられるようになった。

第3章 マレーシア経済と経営者開発の促進における政府の役割

本章では、経済部門の全般的な発展、および経営者開発計画における政府の役割が考察されている。第1に輸出の増加と経済発展のが歴史的に分析されている。第2に、農業部門や産業部門の発展ならびに海外投資の増加における政府の役割が分析されている。第3に、いくつかの問題や関心、ならびにマレー人企業家社会の確立に関する政府の政策の影響について触れられている。

農業はこの国の経済および社会の発展において、常に重要な役割を果たしてきた。その重要性のために、政府はFELDA, FELCRA, RISDAといった各種の農業政策を導入し、新しい土地を開拓し入居を促進した。これらはすべて、農村人口の生活水準を改善することを目的としていた。

製造部門の発展は、とくに1950年代および60年代においてはあまり促進されなかった。それでも、1967年の統計は製造業のGDPへの貢献が、1960年の8.7%から11.9%へ増加していたことを示している。当時、食品、金属製品、機械、木材・コークスといった5つの主要部門が存在していた。その後、化学製品、石油製品、皮革製品、非鉄金属製品、基礎金属、そして繊維製品が加わった。

その急速な発展と重要性のため、政府は既存の産業政策のいくつかを変更せざるを得なくなった。主要な変化のなかには、創始産業、投資奨励、輸出免税、税金控除、雇用吸収力に対する奨励に関連したものがある。これらのすべてが、製造部門の拡大を促進することを目的としていた。1975年の工業統計によれば、工業製品の輸出全体に占める割合は1970年の11%から23%に増加してい

る。この期間における製造部門の主要成長分野は、電子（年率42%）、椰子油加工（同22.7%）、産業機械（同21.8%）であった。従業員数でみると、58万8000人がこの部門に雇用されていたが、1980年代をとおしてその数は一貫して増加し続けた。

おそらく、この急速な発展は政府の直接的な介入によって可能になったものと思われる。1986年マハティール政権は、この国の長期的な工業化戦略を示した工業基本計画を導入した。この計画は、この国の経済的繁栄のためには、日本、台湾、シンガポール、香港、アメリカ、そしてフランスなどからの海外投資が重要であることを認めた。これらの投資家は、ICI、グラクソ=アレンベリーズ、ブリティッシュ・オキシジン、エッソ・スタンダード、ユニオン・カーバイド、コルゲート=パルモリーブ、日産、味の素、松下、三井などの多国籍企業であった。これらの企業はいずれも大規模な資本投資を行っていたが、同時に労働集約的な性格をもっていた。要するに、それらの企業はマレー人（ならびに外国人）のための産業雇用機会を著しく増大した。これらの企業を誘致する政府の努力は、とりわけ電子および繊維産業において成功を収めた。電子産業においては、GE（アメリカ）、グラネック（ドイツ）、フィリップス（オランダ）、ボジウ（ドイツ）、トンプソン（フランス）、シャープ（日本）、松下（日本）、日立（日本）の巨大企業やその他のそれほど有名ではない企業が、テレビ、エア・コン、IC、ディスク・ドライブ、コンピュータ関連製品を主として輸出市場向けに製造している。

記述のごとく、多国籍企業は製造部門の急速な発展に貢献した。しかしながら、工業基本計画はまた、現地マンパワーの問題、とりわけ経営者開発問題を次のように強調している。「これらのマンパワーの多くは、工場の現場ではなく経営管理機能を担当している」（81ページ）。

多国籍企業は、現在では自らの従業員の経営者開発の重要性を認識している。現地経営者開発によって長期的であれ短期的であれ企業の安定した発展が保証される、と考えられている。したがって、松下電器産業のようないくつかの企業は、すでに現地スタッフのための経営者開発計画を実施している。

マレー人の経済部門における地位の低さと経営者開発における各方面の知識の欠如は、すでに第2章で議論された。1970年に実施された新経済政策は、マレー人が経営者開発の重要性を認識するのみならず、実際に彼らにビジネス機会

が与えられるべきことを強調した。マレー人の積極的なビジネスへの参加を狙って政府が導入した初期のプログラムのひとつが、1959年の農村・産業開発局であった。農村・産業開発局の目的は、建設業者やタクシー運転手といったマレー人小規模ビジネスマンのために資金や設備を貸しつけることによって、マレー人のビジネス活動を促進させることであった。同局はまた、熱心なマレー人企業家のためにビジネス研修コースも実施した。しかしながら脆弱な運営その他の問題によって、農村・産業開発局はその初期の目的を達成することができなかった。

農村・産業開発局の失敗によって、マハティール・モハマッドなどのマレー人の政治指導者、ビジネス・リーダー、学者は、マレー人社会を援助するために他の方法を模索せざるを得なくなった。1965年半ばに第1回の、そして1968年に第2回のブミプトラ経済会議が開催された。この2つの会議によって、マレー人のビジネスへの積極的な参加を促すいくつかの重要な解決策や提案が生まれた。これらの解決策によって、政府はまたマレー人の経済問題により敏感にならざるを得なかった。その他、外国人投資家と共同してマレー人の経営者開発を確立するといった興味ある提案もなされていた。

第4章 経営者開発の統計分析

第1章で、すでに外国企業の経営者開発の「仲介」機関としての役割について議論した。こうした外国企業がマレーシアのような発展途上国に投資をする場合、彼らは自ら育んだ独自の経営の方式や制度を持ち込む。本章では、マレーシアに進出しているいくつかの日系企業ならびに非日系企業の電気・電子企業を事例研究として取り上げている。

ここでの分析は、日系企業13社、イギリス系企業3社、アメリカ系企業3社、フランス系、台湾系、オランダ系、シンガポール系企業各1社、そしてマレーシア企業4社の合計28社のフィールド調査にもとづいている。使用された調査方法には、企業の経営者のみならず従業員や企業に関連した他の人々に対する直接の聞き取り調査も含まれている。1次資料はまた、質問表の発送と回収によって得られている。28社は、質問表を送付した289社のうち回答のあったものである。議論を単純化するために、この28社を電気・電子産業産業でウェイトが高く、またルックイースト政策の中心的な存在の日系企業（13社）と非日系企

業（１５社）に分類している。収集されたデータは、両グループの比較を強調するためにクロス集計をしたり、百分率のような単純な統計手法によって分析されている。

質問は３つの部分に分かれている。第１部は１９９０年４月現在の名称や住所、設立年度、払込資本金、主要製品、主要市場（海外・国内）、売上高、従業員数（性別）、親会社の国籍と所有比率といった企業の基本属性と、１９８５年、１９８８年、１９９０年についての経営者数（現地・本社派遣）に関するものである。本研究においては、経営者は意思決定過程に参加し、資源の利用に対して何らかの統制を行い、いくつかの場合には企業内の他の人々の活動を指揮する職長あるいはスーパーバイザー以上の経営執行者と定義している。１９８５年、１９８８年、そして１９９０年の各年度は、マレーシアにおける電子産業の発展における重要性を考慮して選ばれた。

第２部は、訓練を受けた経営者の総数、OJTの形態、社内訓練あるいは国内・国外の社外機関での訓練、経営者訓練の内容とその優先順位といった経営者開発の問題に直接関連する質問を含んでいる。第３部は、経営者開発の問題と要因を直接扱っている。これらの質問については、１が最も重要、２は重要、３はあまり重要ではないといった具合に、回答者は３段階の数字で評価するようになっている。質問内容は、募集・採用（方法と政策）、選抜手続き、内部育成計画、昇進・昇給のための評価の制度と政策に関連している。つづいて、さらに細かい問題、例えばOJT訓練方法、社内研修コース、体系的な後継者育成方法、経営者訓練の問題点、経営者訓練の改善のためになすべき内容とその優先順位などに関する質問がなされている。

（a）経営者開発の政策と慣行

経営者の雇用については、日系企業・非日系企業ともに、１９８０年代にその大半が設立されていることから、労働集約的な性格をもっている。企業規模の拡大につれて、毎年経営陣は拡大されている。これらの企業にとって、経営者開発計画は長期的な観点からなされている。双方のグループともに、企業の効率的な発展を確保するために、関連分野の最新の動きをを理解することが現地経営者に要求されている。

つぎに、経営者開発のアプローチについてみると、日系企業の７６．９６％と非

日系企業の85.71%が、経営者開発のアプローチと基礎は同時に考えるべきもので、あらかじめ決定している企業のニーズを充たすように体系的な採用、明確な採用政策、そして技能要件に関連して決定された採用の根拠を有する必要があると答えている。しかしながら、日系企業の16.67%および非日系企業の14.29%については、経営者開発訓練は、当該の職務に必要な技能にもとづいて関連の職位に空きができるという前提のもとに、必要に応じてなされている。

(b)採用形態

調査結果によれば、双方のグループの企業経営者が、経営者開発に対して肯定的な態度をもっていることを示している。データの示すとこれによれば、日系企業については経営者の採用は1988年の6.28%から1990年には11.59%に増加し、非日系企業については同じ期間に20.58%から22.39%に増加している。

これらの企業の各々が独自のアプローチとスタッフの採用計画を有しているが、これらは各社の哲学や政策にもとづいている。例えば、日系企業は独自の理由から、日本で勉強をした経験をもつ現地人スタッフを採用する傾向が強い。

(C)内部育成計画と優先順位

双方のグループの企業について、QCC、生産管理、財務計画、人事管理といった基本的な技能について強調する優先順位が企業ごとにそれぞれ異なっている。このように各社が異なったアプローチをとる理由は、当該企業の哲学によって決定されるということである。同様に、スタッフの経営者訓練の実施を強調するかしないかは、企業それぞれの現在ならびに将来のニーズによる。

(D)経営者訓練の問題点

収集されたデータの示すところでは、両グループの企業にとって時間的な制約が、スタッフのための有効な経営者開発を行なう上での主要な障害となっている。しかしながら、訓練形態が企業政策のニーズに見合うものである場合には、このことは当てはまらない。資金についてみると、日系企業の54.55%はそれを経営者訓練のための障害とはみなしていないが、非日系企業についてはその割合は42.86%と少なくなっている。また、経営者スタッフ訓練行う場合には、両グループの企業とも新技術、自己改善を強調し、ポジション争いに関しては同じような認識をしている。

要するに、日系・非日系の双方の外資系企業の行なっている経営者開発には独自のアプローチと哲学がみられる。彼らはまた、独自の計画立案政策を有している。しかし、彼らは明らかに、国家のニーズに沿ってマレーシア人のための経営者開発訓練計画を準備するようという政府の要請に応じようとしている。また、たとえ経営者開発の様式や哲学はそれぞれの国で異なった形で生じているとはいえ、経営者開発要素の長期的な移転が絶えず一貫して行われているのは明かである。マレーシアにおける外国企業の存在は、マレーシア人における経営者開発要素の重要性を高めた。おそらく、これはとくにマレー人の間に「近代産業社会人」の創生をもたらすひとつの方法となると思われる。

第5章 要約と結論

ここでは、4章までの議論が要約され、いろいろな問題の結論づけと意味づけがなされている。明らかに、マレーシア社会を、とりわけマレー人を「近代人」社会に移行させるための基盤として経営者開発の必要性和重要性が認められる。効率的な経営者開発を生み出すためには、政府、外資系企業、そして他の関係者の役割はきわめて重要である。経営者開発を進展させるためのひとつのモデルが提示されているが、これは本研究でなされた議論の意味をいっそう明確に説明するためのものである。

さらに、マレー人企業家社会の創造のためにいくつかの提言がなされている。慣習、価値観、信念、思考などマレー人の短所となる否定的な特性が明らかにされ、これらの問題がいかに克服されうるべきか提言がなされている。つまり、マレー人の間にすぐれた経営の価値観や文化を育むことが最も重要なのである。マレー人が現在実践しているイスラム教の価値観は、おそらくすぐれた経営者開発を達成するための強みとして利用されうるであろう。

すぐれた経営者開発の文化の創出はまた、環境要因にもよる。マレー人企業家（経営者）の間にすぐれた経営者開発を創出するためのひとつのモデルが提示されている。しかしながら、マレー人の間に経営者開発を創出しそれを強化するためには、政府の役割が常に重要かつ不可欠である。当面必要なことは、この役割の性格を再検討し、その役割をさらに有効に使うことである。

最後に、マレーシアにおける経営者開発に関する今後行うべき研究について、

いくつかの提案がなされている。